

PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UD. BONI JAYA SITUBONDO DENGAN MENGGUNAKAN MODEL MATRIK *GENERAL ELECTRIC* (GE)

Dinda Estuputri^{a)*}, Indro Herry Mulyanto^{b)}, & Saupatika Kancana^{c)}

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, Indonesia

*Email: dindaestuputri@gmail.com

Abstract

Business strategy is an important element that must be owned by business companies so that companies have competitive advantages and can win the competition while maintaining the survival of the company. This is what underlies the researchers to formulate business strategies that can be used by UD. Boni Jaya. In conducting business strategy formulation, researchers used the General Electric (GE) Matrix model. The General Electric (GE) matrix is also commonly referred to as the McKinsey matrix. The General Electric (GE) matrix has two main variables, Industry Attractiveness and Competitive Strength. Both of these variables are based on several indicators. In the Industry Attractiveness variable there are 7 indicators. Then, for the variable Competitive Strength, there are 8 indicators. These indicators are declared valid and valid based on triangulation test through 3 sources, namely observation, interview (in- depth interview), and documentation. The results of the calculation of the General Electric (GE) Matrix, UD. Boni Jaya is in quadrant 2 position, which is "Grow and Build". This shows that UD. Boni Jaya is in a high priority position for investments based on that position UD. Boni Jaya has several alternative strategies, namely segment growth, investment and positioning.

Keywords: strategic management, strategic formulation, general electric matrix

Pendahuluan

Pada era globalisasi ini, persaingan yang terjadi pada dunia bisnis semakin ketat. Salah satu faktor timbulnya persaingan tersebut yaitu adanya sebuah integrasi ekonomi ASEAN dalam menghadapi perdagangan bebas antarnegara-negara ASEAN atau disebut Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). MEA mulai berlaku aktif di Indonesia pada tanggal 1 Januari 2016. Hal ini mengakibatkan banyak perusahaan yang harus memiliki strategi bisnis yang tepat

panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan.

UD. Boni Jaya adalah salah satu perusahaan dagang yang berkecimpung dalam bisnis jagung sejak tahun 1998 yang berlokasi di Dusun Krajan, Desa Tenggir, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo. Lingkungan persaingan yang ketat sangat dirasakan oleh pemilik dari UD. Boni Jaya yaitu Bapak Rikarius Warsopadono. Beliau menyampaikan bahwa omzet penjualan jagung pipil UD. Boni Jaya mengalami

bersaing. Kotler (2009) mengatakan bahwa strategi yang diterapkan oleh perusahaan harus tepat, karena hal tersebut merupakan salah satu penentu keberlangsungan hidup perusahaan di pasar. Heizer dan Render (2009) mengatakan bahwa strategi adalah rencana suatu perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan, sedangkan David (2016) berpendapat bahwa strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka

Warsopadono memulai untuk mengembangkan bisnisnya ke lini bisnis yang lain.

Dari permasalahan tersebut, tujuan peneliti mengangkat permasalahan UD. Boni Jaya ini adalah merekomendasikan formulasi strategi bisnis yang tepat untuk digunakan oleh UD. Boni Jaya Situbondo. Untuk merumuskan strategi, peneliti menggunakan Matrik *General Electric* (GE). Matrik

General Electric (GE) adalah matrik yang memetakan sebuah perusahaan dan produk berdasarkan dua variabel utama, yaitu *Industry Attractiveness* (pada Sumbu X) dan *Competitive Strength* (pada sumbu Y). Matrik *General Electric* (GE) menyukai bagian visual dari matrik BCG, tapi tidak dengan dimensinya. *General Electric* (GE) menanyai perusahaan konsultan nya, McKinsey & Company, untuk menciptakan model yang lebih sesuai kebutuhan *General Electric* (GE). Hasilnya adalah GE-McKinsey Matrix 3x3 (juga disebut McKinsey Matrix, Matrix Kekuatan Bisnis, atau Matrix Sembilan-Box).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti dapat menarik sebuah rumusan masalah sebagai berikut: Bagaimana formulasi strategi bisnis yang tepat untuk dilakukan oleh UD. Boni Jaya Situbondo? Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan rekomendasi rumusan strategi yang tepat dan dapat digunakan oleh UD. Boni Jaya, sehingga UD. Boni Jaya dapat mempertahankan konsistensi dan mencapai tujuannya baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.

Tinjauan Pustaka

Managemen Strategi

Menurut David (2016) *Strategic Management* (Manajemen Strategi) dapat di definisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Formulasi Strategi

Menurut David (2016) *Strategic Formulation* (Formulasi Strategi) merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yang terdiri dari cara atau langkah-langkah untuk menentukan strategi tertentu yang terbaik untuk mencapai sebuah tujuan.

Matrik General Electric (Ge)

Menurut Thompson (2001) *General Electric Matrix* (Matrik *General Electric* (GE)) didahului dengan perhitungan dimensi. Nilai bobot untuk masing-masing perhitungan ditentukan oleh perusahaan. Setelah dilakukan kedua perhitungan

tersebut, maka hasilnya dimasukkan kedalam Matrik *General Electric* (GE) atau *Nine-Cell Matrix*. Kedua dimensi tersebut adalah :

a. *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri)

Menurut Boyd dan Walker (1995) *Industry Attractiveness is external factor that reflect the characteristics of customers that form the market in question (the benefits they seek, their satisfaction with their current product offering, their power in relation with the suppliers) and the factors that may shape the potential market volume such as overall size, growth rate and life cycle stage.* (*Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) adalah faktor eksternal (pasar) yang mencerminkan karakteristik pelanggan yang membentuk sesuatu yang diinginkan oleh pasar (manfaat yang mereka cari, kepuasan konsumen dengan penawaran produk mereka saat ini, kekuatan mereka dalam hubungannya dengan pemasok) dan faktor-faktor yang dapat membentuk volume pasar potensial seperti keseluruhan ukuran penjualan, tingkat pertumbuhan dan tahap siklus hidup).

b. *Competitive Strengths* (Kekuatan Bersaing)

Menurut Boyd dan Walker (1995) *Competitive Strength is factors are most appropriate for evaluating the markets in which the company is already present because they reflect the power of the current position of the company and product offerings, compared with the existing competitors.* (*Competitive Strengths* (Kekuatan Bersaing) adalah faktor paling tepat untuk mengevaluasi pasar di mana perusahaan tersebut sudah hadir karena mereka mencerminkan kekuatan posisi saat ini dari

perusahaan dan produk yang ditawarkan, dibandingkan dengan yang ada pesaing).

Metode Penelitian

Menurut Kriyantono (2007) jenis penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada pada objek tertentu. Deskriptif dalam hal ini berhubungan dengan pengumpulan serta pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dari hasil *in-depth interview*, observasi serta studi pustaka yang berupa kata-kata dan gambar.

Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek yaitu UD. Boni Jaya dan mempelajarinya sebagai suatu kasus. Penelitian studi kasus akan kurang kedalamannya bilamana hanya dipusatkan pada fase tertentu saja atau salah satu aspek tertentu sebelum memperoleh gambaran umum tentang kasus tersebut. Studi kasus yang baik harus dilakukan secara langsung dalam kehidupan sebenarnya dari kasus yang diteliti. Penelitian ini mendeskripsikan dengan jelas bagaimana langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan penelitian dengan menggunakan model Matrik *General Electric* (GE). Tentang bagaimana tingkat *Industry Attractiveness* dan *Competitive Strengths* berpengaruh dalam perumusan strategi bisnis yang digunakan untuk merekomendasikan strategi bisnis yang tepat dan dapat digunakan oleh UD. Boni Jaya.

Objek yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah UD. Boni Jaya yang merupakan usaha dagang yang sudah berdiri sekitar 20 tahun di Situbondo dan merupakan salah satu usaha dagang yang bergerak dalam bidang jual beli jagung pipil tertua di Situbondo. Spesifikasi penelitian ini adalah perumusan strategi untuk UD. Boni Jaya dengan menggunakan model Matrik *General Electric* (GE) yaitu peneliti akan melakukan perumusan strategi yang tepat dan dapat digunakan oleh UD. Boni Jaya untuk menghadapi persaingan pada industri jagung pipil dan dapat menangani penurunan omzet penjualan yang terjadi pada setiap tahunnya.

Subjek penelitian atau sering disebut informan dalam penelitian ini adalah pihak internal dan eksternal UD. Boni Jaya: Pendiri/*Owner* dari UD. Boni Jaya (terdiri

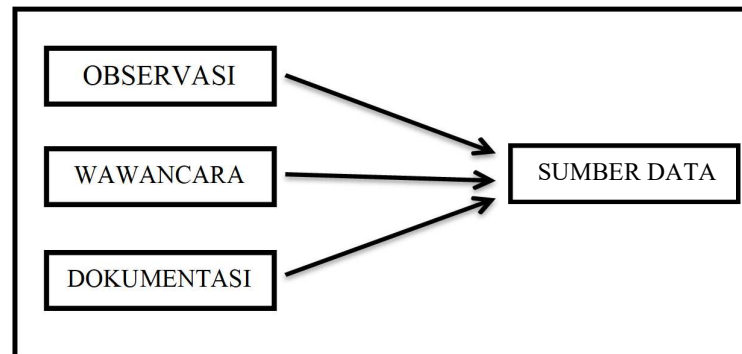
dari 2 *owner*); Bagian Administrasi UD. Boni Jaya; Kepala Bidang Jual Beli Jagung UD. Boni Jaya; Pesaing utama dari UD. Boni Jaya (UD. Kencana); Seksi Statistik Produksi Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Situbondo; dan Konsumen dari UD. Boni Jaya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah dalam penelitian ini berasal dari informasi para informan dan hasil kuesioner. Data primer dapat diperoleh di UD. Boni Jaya melalui teknik wawancara dengan informan yang terkait yaitu pemilik/*Owner* dari UD. Boni Jaya. Hasil dari kegiatan wawancara ini menjadi acuan bagi peneliti dalam menentukan mengidentifikasi keadaan eksternal dan internal. Sumber data sekunder pada penelitian ini berupa catatan atau dokumentasi dari UD. Boni Jaya, publikasi pemerintah, dokumen dari UD. Boni Jaya, arsip dari UD. Boni Jaya, kepustakaan dan segala yang berhubungan dengan formulasi meta analisis. Hasil dari data sekunder yang diperoleh ini menjadi data pendukung yang akurat bagi peneliti dalam menentukan mengidentifikasi keadaan eksternal dan internal.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara (*in-depth interview*), dan dokumentasi. Teknik ini digunakan untuk mempermudah peneliti dalam mencari data pada UD. Boni Jaya. Dilakukan dengan observasi langsung di UD. Boni Jaya Situbondo, melakukan wawancara langsung terhadap pihak-pihak yang bersangkutan dengan UD. Boni Jaya. Kemudian mendokumentasikan segala aktivitas dari UD. Boni Jaya yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Jenis observasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi partisipatif. Observasi dilakukan secara langsung dilokasi penelitian yaitu UD. Boni Jaya yang berada di Kabupaten Situbondo, Provinsi Jawa Timur. Peneliti melakukan observasi terkait dengan transaksi-transaksi yang dilakukan oleh UD. Boni Jaya. Peneliti bisa berlaku sebagai konsumen di UD. Boni Jaya, hingga melakukan observasi pada mitra kerja UD. Boni Jaya. Hal tersebut guna mendapatkan informasi yang kredibel dan jelas. Dalam

penelitian ini, peneliti menggunakan *interview* bebas terpimpin, yaitu dengan melakukan wawancara kepada pihak yang terkait dengan UD. Boni Jaya dengan membawa sederet pertanyaan yang terperinci agar data yang diperoleh menjadi valid dan kredibel. Dalam penelitian ini

peneliti menggunakan buku-buku yang relevan dengan penelitian, selain itu peneliti juga mendapatkan akses untuk melihat data-data dan arsip internal UD. Boni Jaya dan didukung dengan dokumentasi kegiatan yang berupa foto-foto untuk mendukung penelitian ini.



Gambar 1 Uji triangulasi

Sumber: Sugiyono (2012)

Menurut Moleong (2000) Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi data atau dalam istilah Patton sering disebut dengan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dalam penelitian ini membandingkan data hasil observasi atau pengamatan dengan data hasil wawancara, kemudian membandingkan hasil tersebut dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Peneliti melakukan 3 tahapan pereduksian data. Pertama, dengan melakukan observasi langsung ke UD. Boni Jaya untuk mengamati satu dimensi tertentu. Kedua, melakukan wawancara (*in-depth interview*) kepada pemilik/*Owner* dari UD. Boni Jaya. Ketiga, melakukan penyesuaian dengan data-data yang tersedia di UD. Boni Jaya baik berupa arsip, data keuangan atau data-data yang mendukung lainnya. Hal ini kemudian didokumentasikan agar menjadi data-data yang valid dan kredibel.

Teknis analisis data yang digunakan

dalam penelitian ini adalah teknik analisis data deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Adapun alat analisis yang digunakan yaitu model Matrik *General Electric* (GE) atau McKinsey. Matrik *General Electric* (GE) merupakan format yang dibentuk untuk menentukan posisi perusahaan. Matrik tersebut dibentuk berdasarkan kekuatan bersaing (*Competitive strength*) dan daya tarik industri (*industry attractiveness*). Berikut adalah langkah-langkah yang digunakan untuk merumuskan strategi:

- a. Menentukan dimensi dan indikator dengan menggunakan uji triangulasi melalui teknik observasi, wawancara (*in-depth interview*), dan dokumentasi.
- b. Identifikasi variabel *Industri Attractiveness* (Daya Tarik Industri) dan *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing).
- c. Indikator dari *Industri Attractiveness* dapat diklasifikasikan ke dalam kategori *High Unattractiveness* (sangat tidak menarik), *Mildly Unattractiveness* (kurang menarik), *Neutral* (netral atau

- tidak memengaruhi), *Mildly Attractiveness* (cukup menarik), dan *High Attractiveness* (sangat menarik). Data ini diperoleh dari hasil kuesioner yang diisi oleh para informan.
- d. Indikator dari *Competitive Strength* tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori *High Weakness* (sangat lemah), *Mild Weakness* (cukup lemah), *Even* (sama atau tidak menjadi kekuatan maupun kelemahan), *Mild Strength* (cukup kuat), dan *High Strength* (sangat kuat). Data ini diperoleh dari hasil kuesioner yang diisi oleh para informan.
 - e. Penyusunan variabel *Industry Attractiveness* ini sebagai input dalam melakukan proses analisis matrik *General Electric* (GE) yang dikonversikan kedalam bentuk angka. Penentuan angka untuk variabel *Industry Attractiveness* adalah sebagai berikut: *Highly Unattractiveness* diberi angka 1; *Mildly Unattractiveness* diberi angka 2; *Neutral* diberi angka 3; *Mildly Attractiveness* diberi angka 4; dan *Highly Attractiveness* diberi angka 5. Sedangkan Penentuan angka untuk variabel *Competitive Strength* adalah sebagai berikut: *High Weakness* diberi angka 1; *Mild Weakness* diberi angka 2; *Even* diberi angka 3; *Mild Strength* diberi angka 4; dan *High Strength* diberi angka 5.
 - f. Memberikan pembobotan dalam kolom bobot, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot jika dijumlahkan harus sama dengan 1. Kemudian dikalikan antara

nilai dengan bobot. Setelah dikalikan, hasil kemudian dimasukkan kedalam kolom paling yang paling kanan.

- g. Setelah perhitungan selesai, kemudian peneliti dapat mengetahui posisi perusahaan dalam diagram Matrik *General Electric* (GE). Kemudian peneliti dapat mengetahui strategi yang tepat untuk perusahaan.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji triangulasi, dapat diperoleh beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) dan *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing) pada Matrik *General Electric* (GE) di salah satu lini bisnis pada UD. Boni Jaya Situbondo yaitu jual beli jagung pipil. Berikut adalah beberapa hasil dari analisis data yang dilakukan oleh peneliti:

Hasil Identifikasi Industry Attractiveness (Daya Tarik Industri)

Indikator pada variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) adalah *market size and projected growth rate* (ukuran pasar dan pertumbuhan pasar), *the intensity of competition in the industry* (intensitas persaingan), *resources requirements* (perekrutan sumber daya), *merging industry opportunities and threats* (peluang dan ancaman yang muncul), *seasonal and cyclical factors* (faktor musiman dan siklus), *social, political, regulations, and environmental factors* (faktor sosial, politik, kebijakan-kebijakan, dan lingkungan), dan *industry profitability* (profitabilitas industri). Setelah mengetahui indikator pada variabel ini, peneliti juga mendapatkan informasi tentang kondisi pada indikator tersebut dari uji triangulasi.

Tabel 1 Hasil identifikasi *industry attractiveness* (daya tarik industri)

VARIABEL/DIMENSI	INDIKATOR	KONDISI
<i>Industry Attractiveness</i> (Daya Tarik Industri)	<i>Market size and projected growth rate</i> (ukuran pasar dan pertumbuhan pasar).	Industri jagung pipil memiliki pertumbuhan dan prospek pasar yang berkembang, begitu pula di pasar yang dituju UD. Boni Jaya yaitu Jawa dan Bali.
	<i>The intensity of competition in the industry</i> (intensitas persaingan).	Persaingan pada industri jagung pipil di Situbondo semakin ketat, sehingga perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk memenangkan persaingan.
	<i>Resources requirements</i> (perekrutan sumber daya).	UD. Boni Jaya belum memiliki <i>Human Resources Management</i> atau bagian yang mengurus bidang perekrutan.
	<i>Emerging industry opportunities and threat</i> (peluang dan ancaman yang muncul).	Dunia digital merupakan peluang sekaligus ancaman bagi UD. Boni Jaya.
	<i>Seasonal and cyclical factors</i> (faktor musiman dan siklus).	Faktor musiman sangat berpengaruh bagi UD. Boni Jaya khususnya pada harga jagung
	<i>Social, political, regulations, and environmental factors</i> (faktor sosial, politik, kebijakan-kebijakan, dan lingkungan).	Adanya peraturan dan kebijakan-kebijakan pemerintah, kondisi sosial dan politik serta lingkungan sangat berpengaruh bagi UD. Boni Jaya. Begitu juga dengan jagung yang masih menjadi komoditas utama di Situbondo, baik jagung untuk kebutuhan komoditas usaha maupun jagung untuk kebutuhan konsumsi.
	<i>Industry Profitability</i> (profitabilitas industri).	Tingkat profitabilitas pada industri jagung dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, khususnya di wilayah Jawa Timur.

Hasil dari mengidentifikasi *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing):

Indikator pada variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing) adalah *relative market share* (pangsa pasar), *costs relative to competitors* (biaya relatif pesaing), *ability to match or beat rivals on key product attributes* (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama), *bargaining leverage with suppliers or buyers*, *caliber of alliances* (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain), *technology and innovation capabilities* (kemampuan dalam mengembangkan teknologi dan melakukan inovasi), *how well resources are matched to industry key success factors* (seberapa baik sumber daya memiliki

kecocokan dengan faktor kunci keberhasilan), *brand name reputation or image* (reputasi nama merek dan *image*), *strategic fits relationship with sister businesses* (kecocokan dengan strategi perusahaan induk). Setelah mengetahui indikator pada variabel ini, peneliti juga mendapatkan informasi tentang kondisi pada indikator tersebut dari uji triangulasi.

Tabel 2 Hasil identifikasi *competitive strength* (kekuatan bersaing)

VARIABEL/DIMENSI	INDIKATOR	KONDISI
Competitive Strength (Kekuatan Bersaing)	<i>Relative market share</i> (pangsa pasar).	<i>Relative market share</i> (pangsa pasar) yang dimiliki oleh UD. Boni Jaya menurun sebesar 0,03%. Perubahan nilai pangsa pasar ini berarti strategi yang berjalan di UD. Boni Jaya tidak berjalan dengan efektif.
	<i>Costs relative to competitors</i> (biaya relatif pesaing).	UD. Boni Jaya cenderung masih Mempertahankan biaya yang digunakan supaya harga bisa lebih rendah dibandingkan dengan pesaing
	<i>Ability to match or beat rivals on key product attributes</i> (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama).	UD. Boni Jaya belum memiliki kemampuan yang baik untuk mengalahkan para pesaingnya dengan menggunakan atribut produk utama yaitu kualitas produk.
	<i>Bargaining leverage with suppliers or buyers, caliber of alliances</i> (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain).	UD. Boni Jaya memiliki kemampuan mengendalikan dan menawarkan tawar menawar kepada <i>supplier</i> maupun konsumen.
	<i>Technology and innovation capabilities</i> (kemampuan dalam mengembangkan teknologi dan melakukan inovasi).	Teknologi yang digunakan dalam menjalankan bisnis jagung pipil ini, UD. Boni Jaya masih menggunakan model manual dan masih minim inovasi.
	<i>How well resources are matched to industry key success factors</i> (seberapa baik sumber daya memiliki kecocokan dengan faktor kunci keberhasilan).	Sumber daya yang dimiliki oleh UD. Boni Jaya baik itu sumber daya manusia, sumber daya bahan baku, sumber daya <i>financial</i> , dll belum semua cocok untuk menjadi kunci keberhasilan dari UD. Boni Jaya.
	<i>Brand name reputation or image</i> (reputasi nama merek dan image).	<i>Brand name reputation or image</i> tidak berpengaruh dalam kinerja UD. Boni Jaya
	<i>Strategic fits relationship with sister businesses</i> (kecocokan dengan strategi perusahaan induk).	UD. Boni Jaya belum pernah melakukan formulasi strategi atau perencanaan strategi khusus ditingkat korporate maupun unit bisnis.

*Hasil Klarifikasi Variabel Industry Attractiveness***Tabel 3 Hasil klarifikasi tingkat *industry attractiveness* (daya tarik industri)**

VARIABEL/ DIMENSI	INDIKATOR	POSISI
<i>Industry Attractiveness</i> (Daya Tarik Industri)	<i>Market size and projected growth rate</i> (ukuran pasar dan pertumbuhan pasar).	<i>High Attractiveness</i>
	<i>The intensity of competition in the industry</i> (intensitas persaingan).	<i>High Attractiveness</i>
	<i>Resources requirements</i> (perekrutan sumber daya).	<i>Neutral</i>
	<i>Emerging industry opportunities and threats</i> (peluang dan ancaman yang muncul).	<i>High Attractiveness</i>
	<i>Seasonal and cyclical factors</i> (faktor musiman dan siklus).	<i>Mild Unattractiveness</i>
	<i>Social, political, regulations, and environmental factors</i> (faktor sosial, politik, kebijakan-kebijakan, dan lingkungan).	<i>High Attractiveness</i>
	<i>Industry Profitability</i> (profitabilitas industri).	<i>High Attractiveness</i>

Hasil Klarifikasi Variabel Competitive Strength

Dari Tabel 4, hasil klarifikasi tingkat kekuatan dan kelemahan dari variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing), dapat dilihat bahwa *relative market share* (pangsa pasar) berada pada posisi *mild weakness*. *Costs relative to competitors* (biaya relatif pesaing) berada pada posisi *mild strength*. Kemudian *ability to match or beat rivals on key product attributes* (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama), *technology and innovation capabilities* (kemampuan dalam mengembangkan teknologi dan melakukan inovasi), *how well resources are matched to industry key success factors* (seberapa baik sumber daya memiliki kecocokan dengan faktor kunci keberhasilan), dan *strategic fits relationship with sister businesses* (kecocokan dengan strategi perusahaan induk) berada pada posisi yang sama yaitu *high weakness*. Selanjutnya untuk indikator *bargaining leverage with suppliers or buyers*, *caliber of alliances* (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain) berada pada posisi *high strength*. Kemudian, yang terakhir adalah *brand name reputation or image* (reputasi nama merek dan *image*)

berada pada posisi *even* atau posisi yang tidak menjadi kelemahan maupun kekuatan untuk UD. Boni Jaya. Hal ini dikarenakan produk jagung pipil kering biasanya tidak memiliki *brand name* atau merek-merek tertentu, begitu pula dengan jagung pipil milik UD. Boni Jaya juga tidak memiliki *brand*/merek.

Hasil dari perhitungan Matrik General Electric (GE) pada variabel Industry Attractiveness (Daya Tarik Industri)

Peneliti melakukan wawancara kepada pemilik/owner dari UD. Boni Jaya untuk mendapatkan bobot dari masing-masing indikator pada variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri). Pembobotan ini dilakukan dengan melihat tingkat seberapa besar pengaruh indikator tersebut pada UD. Boni Jaya. Dari tabel perhitungan Matrik *General Electric* (GE) pada *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) ini, dapat dilihat bahwa indikator yang memiliki pengaruh besar yaitu pada *market size and projected growth rate* (ukuran pasar dan pertumbuhan pasar) dan *industry profitability* (profitabilitas industri) sebesar 0,17. Indikator yang memiliki pengaruh yang terkecil yaitu *resources requirements* (perekrutan sumber daya). (faktor musiman dan siklus) sebesar 0,10.

Hasil perhitungan pada tabel 3.6 variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) mendapatkan total sebesar 4,47 pada

Tabel 4 Hasil klarifikasi tingkat *competitive strength* (kekuatan bersaing)

VARIABEL/ DIMENSI	INDIKATOR	POSISI
Competitive Strength (Kekuatan Bersaing)	<i>Relative market share</i> (pangsa pasar).	<i>Mild Weakness</i>
	<i>Costs relative to competitors</i> (biaya relatif pesaing).	<i>Mild Strength</i>
	<i>Ability to match or beat rivals on key product attributes</i> (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama).	<i>High Weakness</i>
	<i>Bargaining leverage with suppliers or buyers, caliber of alliances</i> (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain).	<i>High Strength</i>
	<i>Technology and innovation capabilities</i> (kemampuan dalam mengembangkan teknologi dan melakukan inovasi).	<i>High Weakness</i>
	<i>How well resources are matched to industry key success factors</i> (seberapa baik sumber daya memiliki kecocokan dengan faktor kunci keberhasilan).	<i>High Weakness</i>
	<i>Brand name reputation or image</i> (reputasi nama merek dan image).	<i>Even</i>
	<i>Strategic fits relationship with sister businesses</i> (kecocokan dengan strategi perusahaan induk).	<i>High Weakness</i>

Tabel 5 Hasil perhitungan Matrik *General Electric* (GE) pada variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri)

<i>Industry Attractiveness</i>	Nilai	Bobot	Nilai x Bobot
<i>Market size and projected growth rate</i> (ukuran pasar dan pertumbuhan pasar).	5	0,17	0,85
<i>The intensity of competition in the industry</i> (intensitas persaingan).	5	0,15	0,75
<i>Resources requirements</i> (perekrutan sumber daya).	3	0,10	0,30
<i>Emerging industry opportunities and threats</i> (peluang dan ancaman yang muncul).	5	0,16	0,80
<i>Seasonal and cyclical factors</i> (faktor musiman dan siklus).	2	0,11	0,22
<i>Social, political, regulations, and environmental factors</i> (faktor sosial, politik, kebijakan-kebijakan, dan lingkungan).	5	0,14	0,70
<i>Industry Profitability</i> (profitabilitas industri).	5	0,17	0,85
Total		1,00	4,47

Hasil dari perhitungan Matrik General Electric (GE) pada Competitive Strength (Kekuatan Bersaing)

Peneliti melakukan wawancara kepada pemilik/owner dari UD. Boni Jaya untuk mendapatkan bobot dari masing-masing indikator pada variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing). Pembobotan ini dilakukan dengan melihat tingkat kekuatan dan kelemahan indikator tersebut pada UD. Boni Jaya. Dari tabel perhitungan Matrik General Electric (GE) pada variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing)

ini, dapat dilihat bahwa indikator yang memiliki bobot terbesar yaitu *bargaining leverage with suppliers or buyers, caliber of alliances* (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain) sebesar 0,25. Untuk indikator yang memiliki bobot terkecil yaitu *ability to match or beat rivals on key product attributes* (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama). sebesar 0,05. Hasil perhitungan pada tabel 3.7 mendapatkan total sebesar 2,95 pada variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing).

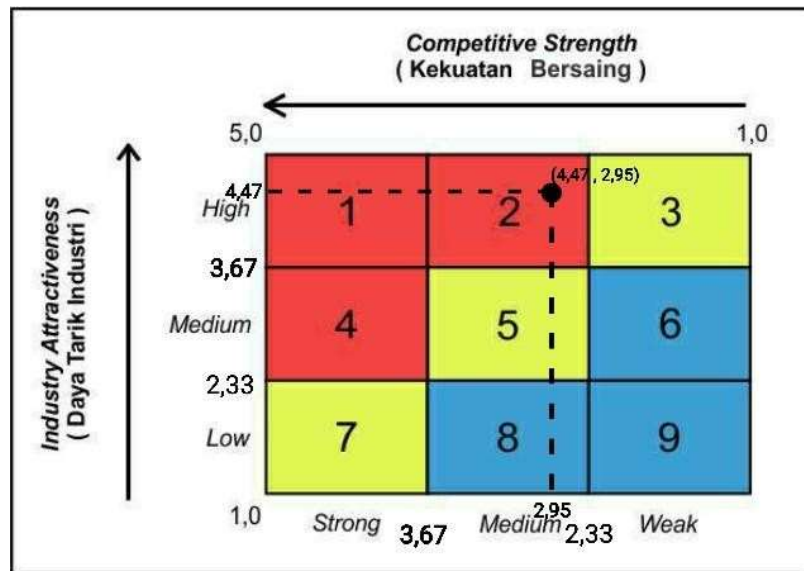
Tabel 6 Hasil perhitungan Matrik General Electric (GE) pada variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing)

<i>Competitive Strength</i>	Nilai	Bobot	Nilai x Bobot
<i>Relative market share</i> (pangsa pasar).	2	0,12	0,24
<i>Costs relative to competitors</i> (biaya relatif pesaing).	4	0,17	0,68
<i>Ability to match or beat rivals on key product attributes</i> (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama).	1	0,05	0,05
<i>Bargaining leverage with suppliers or buyers, caliber of alliances</i> (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain).	5	0,25	1,25
<i>Technology and innovation capabilities</i> (kemampuan dalam mengembangkan teknologi dan melakukan inovasi).	1	0,08	0,08
<i>How well resources are matched to industry key success factors</i> (seberapa baik sumber daya memiliki kecocokan dengan faktor kunci keberhasilan).	1	0,07	0,07
<i>Brand name reputation or image</i> (reputasi nama merek dan image).	3	0,16	0,48
<i>Strategic fits relationship with sister businesses</i> (kecocokan dengan strategi perusahaan induk).	1	0,10	0,10
Total		1,00	2,95

Posisi UD. Boni Jaya Dalam Diagram Matrik General Electric (GE)

UD. Boni Jaya berada dititik 4,47 pada sumbu X atau pada *Industry Attractiveness*

(Daya Tarik Industri) dan berada di titik 2,95 pada sumbu Y *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing). Hal ini menunjukkan bahwa posisi UD. Boni Jaya berada pada kuadran 2 (*grow and build*).



Gambar 2 Hasil perhitungan Matrik General Electric (GE)

Pembahasan

Variabel utama dalam perumusan strategi bisnis menggunakan Matrik General Electric (GE) adalah *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) dan *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing). Untuk mengetahui indikator yang dapat digunakan dan dinyatakan sah maka peneliti menggunakan uji triangulasi. Uji triangulasi dilakukan dengan 3 teknik yaitu observasi, wawancara (*in-depth interview*), dan dokumentasi.

Hasil dari uji triangulasi menunjukkan bahwa pada variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) memiliki 7 indikator yaitu *market size and projected growth rate* (ukuran pasar dan pertumbuhan pasar), *the intensity of competition in the industry* (intensitas persaingan), *resources requirements* (perekrutan sumber daya), *merging industry opportunities and threats* (peluang dan ancaman yang muncul), *seasonal and cyclical factors* (faktor musiman dan siklus), *social, political, regulations, and environmental factors* (faktor sosial, politik, kebijakan-kebijakan, dan lingkungan), dan

industry profitability (profitabilitas industri). Kemudian pada variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing) memiliki 8 indikator yaitu *relative market share* (pangsa pasar), *costs relative to competitors* (biaya relatif pesaing), *ability to match or beat rivals on key product attributes* (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama), *bargaining leverage with suppliers or buyers*, *caliber of alliances* (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain), *technology and innovation capabilities* (kemampuan dalam mengembangkan teknologi dan melakukan inovasi), *how well resources are matched to industry key success factors* (seberapa baik sumber daya memiliki kecocokan dengan faktor kunci keberhasilan), *brand name reputation or image* (reputasi nama merek dan image), *strategic fits relationship with sister businesses* (kecocokan dengan strategi perusahaan induk).

Setelah mengetahui dimensi dan indikator dari masing-masing variabel, kemudian dilakukan klarifikasi tingkat daya

tarik pada industri jagung pipil dan tingkat kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Hal ini dilakukan dengan proses pengisian kuesioner oleh informan yaitu pihak-pihak yang terkait dengan UD. Boni Jaya. Pada variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) terdapat 5 ukuran yaitu *high unattractiveness* (sangat tidak menarik), *mild unattractiveness* (kurang menarik), *neutral* (biasa), *mild attractiveness* (cukup menarik), dan *high attractiveness* (sangat menarik). Pada variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing) terdapat 5 ukuran juga yaitu *high weakness* (sangat lemah), *mild weakness* (cukup lemah), *even* (tidak menjadi kekuatan/kelemahan), *mild strength* (cukup kuat), *high strength* (sangat kuat).

Hasil dari mengklarifikasi variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) yaitu *market size and projected growth rate* (ukuran pasar dan pertumbuhan pasar) diberi bobot 0,17. *The intensity of competition in the industry* (intensitas persaingan) diberi bobot 0,15. *Resources requirements* (perekrutan sumber daya) diberi bobot 0,10. *Merging industry opportunities and threats* (peluang dan ancaman yang muncul) diberi bobot 0,16. *Seasonal and cyclical factors* (faktor musiman dan siklus) diberi bobot 0,11. *Social, political, regulations, and environmental factors* (faktor sosial, politik, kebijakan-kebijakan, dan lingkungan) diberi bobot 0,14 dan *industry profitability* (profitabilitas industri) diberi bobot 0,17.

Hasil dari mengklarifikasi variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing) yaitu *relative market share* (pangsa pasar) diberi bobot 0,12. *Costs relative to competitors* (biaya relatif pesaing) diberi bobot 0,17. *Ability to match or beat rivals on key product attributes* (kemampuan untuk mengalahkan pesaing dengan atribut produk utama) diberi bobot 0,05. *Bargaining leverage with suppliers or buyers, caliber of alliances* (pengaruh kemampuan untuk melakukan tawar-menawar dengan pemasok, pelanggan, dan aliansi yang lain) diberi bobot 0,25. *Technology and innovation capabilities* (kemampuan dalam mengembangkan teknologi dan melakukan inovasi) diberi bobot 0,08. *How well resources are matched to industry key success factors* (seberapa baik sumber daya

memiliki kecocokan dengan faktor kunci keberhasilan) diberi bobot 0,07. *Brand name reputation or image* (reputasi nama merek dan *image*) diberi bobot 0,16, dan *strategic fits relationship with sister businesses* (kecocokan dengan strategi perusahaan induk) diberi bobot 0,10.

Setelah melakukan klarifikasi pada kedua variabel, kemudian dilakukan perhitungan dari masing-masing indikator. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai dari variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) atau sumbu X sebesar 4,47 sedangkan nilai dari variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing) atau sumbu Y sebesar 2,95. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa UD. Boni Jaya terletak di kuadran 2 yaitu **“grow and build”**. Hal ini menunjukkan bahwa UD. Boni Jaya dalam posisi *high priority for investmen*. Berikut adalah alternatif strategi yang dapat digunakan untuk UD. Boni Jaya:

1. UD. Boni Jaya mengalami penurunan dalam penjualan jagung pipil setiap tahun secara drastis, sedangkan pertumbuhan bisnis dalam sektor industri jagung pipil sedang berkembang atau meningkat di Kabupaten Situbondo. Oleh karena itu, peneliti memberikan rekomendasi formulasi strategi bisnis yang dapat digunakan oleh UD. Boni Jaya yaitu mengidentifikasi pertumbuhan segmen yang akan dicapai. Strategi ini direncanakan untuk mencapai pertumbuhan, mencapai profit, atau kombinasi dari keduanya. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara memperbaiki kualitas produk atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Kualitas produk juga dapat menjadi suatu kemampuan yang bisa digunakan oleh UD. Boni Jaya dalam menghadapi persaingan dengan menggunakan atribut produk utama. Selain itu, usaha lain yang dapat dilakukan adalah meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.
2. Tingkat daya tarik industri pada jagung pipil di Situbondo sangat tinggi dan diprediksikan akan menguntungkan dimasa depan. Oleh karena itu, UD. Boni Jaya dapat melakukan investasi di

- dalam lini bisnis jagung pipil. Investasi ini dilakukan karena perusahaan membutuhkan banyak modal untuk beroperasi di industri yang berkembang dan harus mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya. Hal ini penting untuk menyediakan sebanyak mungkin sumber daya untuk meningkatkan level kemampuan berkompetisi dimasa depan, sehingga tidak akan ada kendala bagi lini bisnis untuk tumbuh. Investasi ini dapat difokuskan pada tingkat pemeliharaan pada unit bisnis jual beli jagung pipil ini, seperti perbaikan gudang, pemeliharaan mesin perontok jagung, pemeliharaan tempat penjemuran, dll. Selain itu, investasi juga digunakan untuk kegiatan *Research and Development* (R&D), meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.
3. Banyaknya pembisnis baru yang muncul dalam industri jagung pipil di Kabupaten Situbondo dapat menjadi ancaman bagi UD. Boni Jaya. Posisi UD. Boni Jaya sebagai usaha dagang yang memberikan jagung pipil dengan kualitas produk yang baik bisa saja digantikan oleh para pesaingnya, sehingga konsumen tidak lagi loyal terhadap UD. Boni Jaya. Oleh karena itu, UD. Boni Jaya dapat melakukan *positioning* untuk mendukung lini bisnis jagung pipil ini dalam mengikuti persaingan dalam industri yang sedang berkembang atau meningkat ini. *Positioning* ini bertujuan untuk menciptakan deferensiasi yang unik dalam benak pelanggan atau konsumen sehingga dapat menciptakan citra (*image*) yang baik pada produk jagung pipil UD. Boni Jaya. Langkah-langkah general yang perlu diperhatikan dalam melakukan *positioning* adalah mengidentifikasi target segmen yang relevan, merumuskan *point of deferentiation*, menentukan keunggulan kompetitif produk, dan reposisi pasar.

Simpulan dan Saran

Hasil dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa perhitungan Matrik *General Electric* (GE) didahului

dengan perhitungan 2 variabel utama yaitu variabel *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri) dan variabel *Competitive Strength* (Kekuatan Bersaing). Dalam menentukan indikator yang mendasari 2 variabel utama tersebut, peneliti melakukan uji triangulasi dengan menggunakan 3 teknik yaitu observasi, wawancara (*in-depth interview*), dan dokumentasi. Hasil dari perhitungan tersebut menunjukkan bahwa posisi UD. Boni Jaya berada di kuadran 3 yaitu “*selective*” dengan nilai sumbu X (*Industry Attractiveness*) sebesar 4,29 dan sumbu Y sebesar 2,27 (*Competitive Strength*). Berikut adalah beberapa rekomendasi strategi yang dapat digunakan oleh UD. Boni Jaya berdasarkan posisinya pada diagram Matrik *General Electric* (GE):

- a. UD. Boni Jaya mengalami penurunan dalam penjualan jagung pipil setiap tahun secara drastis, sedangkan pertumbuhan bisnis dalam sektor industri jagung pipil sedang berkembang atau meningkat di Kabupaten Situbondo. Oleh karena itu, peneliti memberikan rekomendasi formulasi strategi bisnis yang dapat digunakan oleh UD. Boni Jaya yaitu mengidentifikasi pertumbuhan segmen yang akan dicapai. Strategi ini direncanakan untuk mencapai pertumbuhan, mencapai profit, atau kombinasi dari keduanya. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara memperbaiki kualitas produk atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Kualitas produk juga dapat menjadi suatu kemampuan yang bisa digunakan oleh UD. Boni Jaya dalam menghadapi persaingan dengan menggunakan atribut produk utama. Selain itu, usaha lain yang dapat dilakukan adalah meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.
- b. Tingkat daya tarik industri pada jagung pipil di Situbondo sangat tinggi dan diprediksikan akan menguntungkan dimasa depan. Oleh karena itu, UD. Boni Jaya dapat melakukan investasi di dalam lini bisnis jagung pipil. Investasi ini dilakukan karena perusahaan membutuhkan banyak modal untuk beroperasi di industri yang berkembang dan harus mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya. Hal ini

penting untuk menyediakan sebanyak mungkin sumber daya untuk meningkatkan level kemampuan berkompetisi dimasa depan, sehingga tidak akan ada kendala bagi lini bisnis untuk tumbuh. Investasi ini dapat difokuskan pada tingkat pemeliharaan pada unit bisnis jual beli jagung pipil ini, seperti perbaikan gudang, pemeliharaan mesin perontok jagung, pemeliharaan tempat penjemuran, dll. Selain itu, investasi juga digunakan untuk kegiatan *Research and Development* (R&D), meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.

- c. Banyaknya pembisnis baru yang muncul dalam industri jagung pipil di Kabupaten Situbondo dapat menjadi ancaman bagi UD. Boni Jaya. Posisi UD. Boni Jaya sebagai usaha dagang yang memberikan jagung pipil dengan kualitas produk yang baik bisa saja digantikan oleh para pesaingnya, sehingga konsumen tidak lagi loyal terhadap UD. Boni Jaya. Oleh karena itu, UD. Boni Jaya dapat melakukan *positioning* untuk mendukung lini bisnis jagung pipil ini dalam mengikuti persaingan dalam industri yang sedang berkembang atau meningkat ini. *Positioning* ini bertujuan untuk menciptakan deferensiasi yang unik dalam benak pelanggan atau konsumen sehingga dapat menciptakan citra (*image*) yang baik pada produk jagung pipil UD. Boni Jaya. Langkah-langkah general yang perlu diperhatikan dalam melakukan *positioning* adalah mengidentifikasi target segmen yang relevan, merumuskan point of deferentiation, menentukan keunggulan kompetitif produk, dan reposisi pasar.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, peneliti mengemukakan beberapa saran untuk UD. Boni Jaya, yaitu:

- a. UD. Boni Jaya sebaiknya melakukan perbaikan dalam beberapa hal mendasar seperti pembukuan, pembuatan jurnal-jurnal keuangan, pembuatan laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK). Hal ini digunakan untuk memudahkan auditor dalam menyusun laporan keuangan serta memudahkan pembaca laporan untuk menginterpretasikan dan

membandingkan laporan keuangan entitas yang berbeda. Hal ini sangat penting dilakukan, karena *financial* merupakan nyawa bagi perusahaan. Perbaikan ini juga dapat membantu UD. Boni Jaya dalam penentuan strategi bisnis yang akan digunakan, baik ditingkat korporate maupun tingkat unit bisnis.

- b. UD. Boni Jaya sebaiknya melakukan perbaikan dalam beberapa hal terutama mengenai pengembangan teknologi secara umum untuk seluruh kegiatan usahanya dan secara khusus untuk lini bisnis jual beli jagung pipil. Hal ini digunakan untuk memenangkan persaingan dalam industri jagung pipil yang sedang memiliki tingkat perkembangan yang baik di Situbondo. Selain itu, pengembangan teknologi juga berguna untuk memperbaiki kualitas produk sehingga UD. Boni Jaya memiliki kemampuan untuk bersaing menggunakan atribut produk utama yaitu kualitas produk.
- c. UD. Boni Jaya sebaiknya membuat standar khusus dalam perekrutan karyawan khususnya pada bidang administrasi, kepala gudang, dan jabatan-jabatan yang memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan UD. Boni Jaya. Hal ini diperlukan untuk memperbaiki kualitas kinerja karyawan dari UD. Boni Jaya.

Daftar Pustaka

- Nitisemito, A.S. 1982. *Mengatasi Turunnya Omzet Penjualan*, Jakarta: Ghrha Indonesia.
- Amatulli, C., Caputo, T., & Guido, G. 2011. Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry. *International Journal of Business and Management*, Vol 6(5), 61-75.
- Boyd, W.H., Walker, C., Orville, & L.J.C.1995. *Marketing Management. A Strategic Approach with a global orientation*, Irwin.
- David, F.R. 2016. *Manajemen Strategik: Konsep-konsep*, Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- Decuseară, N.R. 2013. Using The General Electric/Mckinsey Matrix In The Process Of Selecting The Central And

- East European Markets. *Management Strategies Journal*, Vol 19(1), 59-66.
- Hadari, N. 2012. *Managemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Haizer, J., & Render, B. 2009. *Manajemen Operasi*. Buku 1 Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Kerzner, H. 2001. *Project Management: A System to Planning, Scheduling and Controlling*. 7th Edition. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kriyantono, R. 2007. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana
- Moleong, L.J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. 2005. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Ninth Edition. McGraw Hill.
- Rangkuti, F. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Putri, R.T., Noviranim, D. 2015. Formulasi Strategi Menghadapi Persaingan Industri Kuliner pada Eins Bistro & Boutique di Bandung. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 2 (3): 127-137.
- Rispianda, R.P. 2014. Rumusan Alternatif Strategi Suatu Perusahaan Tas dalam Menghadapi Persaingan Industri. *Jurnal Rekayasa LPPM Institut Teknologi Nasional*, 1 (1):1-13.
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Strickland, T.G. 2001. *Strategic Management Concepts and Cases Twelfth Edition*. New York: McGrawHill.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, 2006. *Kewirusahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Proses*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutopo, H.B. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Penerapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Tunggal, W. 2004. *Manajemen Kontemporer*. Buku 2. Jakarta: Harvarindo
- Umar, H. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- _____. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Usman, H., & Akbar, R.P.S. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wheelen, T.L., Hunger, D.J. 2006. *Strategic Management and Business Policy*. Tenth Edition. Pearson-PrenticeHall.
- Wiersma, W. 1986. *Research methods in education: an introduction*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- <https://jatim.bps.go.id/statictable/2017/10/16/656/profil-industri-di-provinsi-jawa-timur-2010--2016.html> diakses pada tanggal 19 Agustus 2018
- <https://situbondokab.bps.go.id/> diakses pada tanggal 19 Agustus 2018
- <https://orimax.co.id/> diakses pada tanggal 17 Januari 2019
- <https://industri.kontan.co.id/> diakses pada tanggal 17 Januari 2019
- <https://gajiumr.com/> diakses pada tanggal 13 Januari 2019
- <https://jagungbisi.com/> diakses pada tanggal 14 Januari 2019
- <https://konsultanmanajemenusa.com/> diakses pada tanggal 14 Januari 2019